

Єфтені Н. М., ОНМА

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОЛЕКТИВУ

Управление конфликтами является одной из актуальных и сложных проблем. Руководители, полагаясь на интуицию и личный опыт в принятии решения по поводу разных сложных ситуаций, зачастую не имеют достаточных знаний, умения работы с конфликтами, что не всегда приводит к желаемым результатам. Эффективное управление конфликтами играет важную роль в их конструктивном разрешении.

Conflict's management is one of actual and difficult problems. Some leaders, depending upon intuition and personal experience in a decision-making concerning different difficult situations, do not have sufficient knowledge, ability of work with conflicts, that not always results in the desired results. An effective conflict's management plays an important role in their structural arrangement.

Конфлікти в суспільстві і в житті кожної людини займають особливе місце. Управління конфліктами є одним з актуальних і важливих напрямків в діяльності керівника, оскільки від його компетентності залежить успіх у вирішенні конфліктних ситуацій і в цілому успіх його управлінської діяльності.

Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив щодо усунення та мінімізації причин, що призвели до конфлікту, чи на корекцію поведінки учасників конфлікту. Тобто, управління конфліктами розуміють як будь-яке втручання в конфлікт на різних його стадіях [1].

Існує багато методів управління конфліктами. Узагальнюючи їх можна представити у вигляді декількох груп, кожна з яких має свою сферу застосування.

Внутрішньоособистісні методи, тобто методи впливу на окрему особистість полягають у умінні правильно організувати власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини. Деякі автори пропонують використовувати спосіб "я-висловлювання", тобто спосіб передачі іншій особі вашого ставлення до предмету конфлікту без звинувачень і вимог, але так, щоб інша людина змінила свою позицію. Цей спосіб допомагає людині утримати свою позицію, не перетворюючи

опонента в свого ворога. "Я-висловлювання" може бути корисним в будь-якій ситуації, але є більш ефективним, коли людина роздратована і незадоволена. Слід зазначити, що застосування даного підходу вимагає навичок, практики і побудовано так, щоб дозволити висловити особистості свою думку чи позицію щодо ситуації, яка склалася.

Структурні методи по усуненню конфліктів в організаціях, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, прийняту систему стимулювання і т. д. До таких методів відносяться:

- роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління та попередження конфліктів. Кожен фахівець повинен чітко уявляти, яких результатів від нього очікують, в чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Даний метод можна реалізувати через складання відповідних посадових інструкцій, розподіл прав і відповідальності за рівнями управління;

- координаційні та інтеграційні механізми управління конфліктною ситуацією. Одним з найпоширеніших механізмів є ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності щодо певних питань, конфлікту можна уникнути, звернувшись до керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає, чиї рішення він повинен виконувати. Не менш корисні засоби інтеграції, такі як міжфункціональні групи, цільові групи, міжгрупові наради;

- загальноорганізаційні комплексні цілі, ефективне здійснення яких вимагає спільних зусиль двох і більше співробітників, відділів, груп. Адже коли розкривається зміст комплексної загальної мети, це призводить до більшої злагодженості в діяльності всього персоналу;

- структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктом, впливаючи на людей для попередження дисфункціональних наслідків. Люди, що вносять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну

поведінку окремих осіб або груп. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм потрібно поводитись в конфліктній ситуації.

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

Ухилення (уникнення) характеризується прагненням уникнути конфлікту, при цьому основна позиція суб'єкта конфлікту – не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення протиріч, не обговорювати питання, що можуть призвести до розбіжностей. При цьому міжособистісні відносини при виборі даної стратегії не мають серйозних змін.

Домінування, за якого учасники конфлікту здійснюють тиск на іншу сторону, намагаються змусити її прийняти власну точку зору за всяку ціну. Той, хто намагається це зробити не цікавиться думкою інших, веде себе агресивно, для впливу на інших користується владою. Такий стиль може бути ефективний там, де керівник має велику владу над підлеглими, хоча може викликати обурення, особливо у молодого і більш освіченого персоналу.

Компроміс характеризується взаємними поступками учасників конфлікту, прийняттям точки зору іншої сторони, але лише певною мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, дає можливість швидко розв'язати конфлікт задовольняючи обидві сторони. Хоча компроміс складно застосовувати коли сторони сумніваються у дотриманні угод, а спроби погодити усім роблять сумнівною їх реалізацію.

Співробітництво передбачає готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і застосувати дії, прийнятні для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль не намагається досягти мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант спільного рішення. Даний стиль є найбільш ефективним в рішенні проблем організації.

Переговори як комунікативна технологія можуть використовуватися у вирішенні конфліктів як самостійний процес чи як складова процесу медіації. Переговори представляють собою набір тактичних прийомів, направлених на прийняття спільних рішень, які учасники конфлікту розглядають як найкращу альтернативу в конкретній ситуації. Успіх переговорів у більшості випадків визначається умінням зрозуміти протилежну сторону, правильно оцінити модель її поведінки і вибрати адекватний стиль спілкування. Модель поведінки учасників конфліктної

взаємодії в переговорному процесі і його результат залежать від обраної ними стратегії поведінки в конфлікті.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька етапів. На деяких з них переговори можуть бути прийнятні, на інших буде вже пізно їх починати. Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, які можуть впливати на ситуацію, що склалася, і на результат конфлікту. Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька стадій: підготовка до переговорів; початок переговорів; пошук прийнятного рішення; завершення переговорів. При цьому потрібно враховувати, що повторні переговори проводити набагато складніше.

Необхідно зазначити, що через складну економічну ситуацію, сьогодні важко використовувати як стимул високу оплату праці. Тому, особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, а саме – створювати гнучку систему пільг; гуманізувати працю, визнаючи точку зору працівників, їх цінність для колективу, організації, надаючи працівникам творчу свободу тощо. При цьому потрібно визнавати результати діяльності конкретного працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, що належать до його компетенції, і консультувати інших працівників. На робочих місцях слід формулювати світогляд єдиної команди і не руйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони не завдають шкоди цілям організації.

Управління конфліктами є одним з напрямків діяльності кожного керівника. Від його конфліктологічної компетентності залежить успіх у вирішенні складних завдань і його управлінської діяльності в цілому, а також створення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Література:

1. Решетникова К. Е. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами / К. Е. Решетникова // Социс. – 2008. – № 10. – С. 54.
2. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани. – М.: Феникс, 1999.
3. Горелик В. А. Анализ конфликтных ситуаций в системе управления / В. А. Горелик, А. Ф. Горелов, А. Ф. Кононенко. – М., 1991.
4. Фельдман Д. М. Политология конфликта / Д. М. Фельдман. – М., 1998. – 199 с.